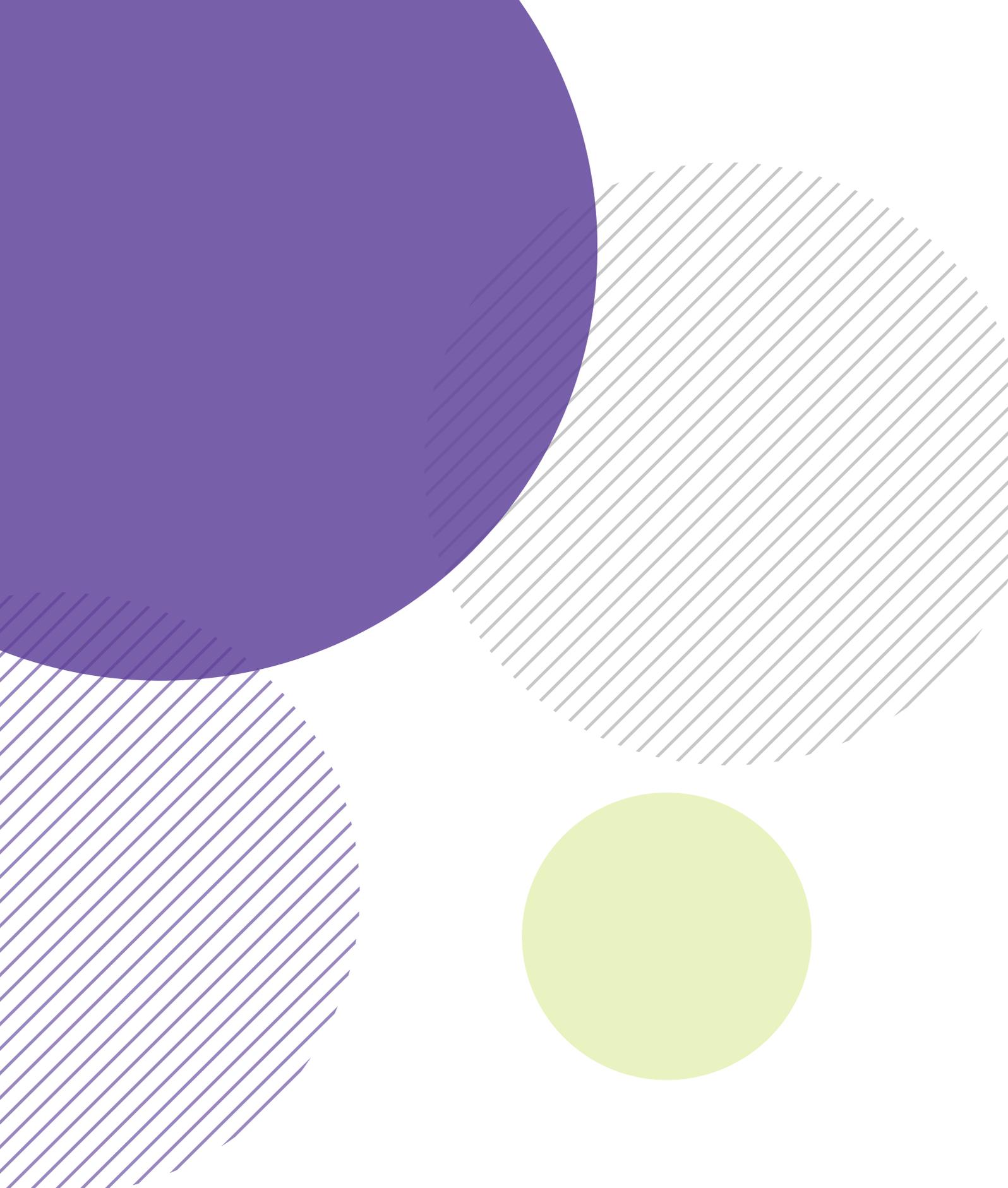


# SISTEMA DE GESTIÓN DE ADULTOS

MANUAL - GUÍA  
2019





1° versión del Manual del Sistema de Gestión  
de Adultos del MSU  
Abril 2019

# ¿QUÉ ES EL SISTEMA DE GESTIÓN DE ADULTOS?

El Sistema de Gestión de adultos es el conjunto de procesos que regulan el desarrollo de las tareas por parte de los asociados adultos de la organización. Esto incluye desde su captación, pasando por sus procesos de formación, hasta las evaluaciones personales y de equipo.

En el año 2014 se lanza para toda la región interamericana la política de adultos “Los adultos que necesitamos”, un documento que busca brindar herramientas a las organizaciones para trabajar todo lo concerniente a la gestión de los asociados adultos en cada Organización Scout Nacional (OSN).

En el año 2015, en nuestro país, es aprobada por asamblea nacional nuestra propia política de adultos. En esta el MSU se adhiere a muchos puntos de la política interamericana, definiendo los términos y pilares para la gestión de adultos de nuestra organización

En dicha política podemos encontrar los elementos base que dan pie a la creación del Sistema de Gestión de Adultos (SGA), ya que este es la respuesta que generamos como MSU para articular la política con la realidad de nuestra organización. Algunos de estos elementos son:

## CICLO DE VIDA:

“...el MSU comprende la sucesión cíclica de los procesos de captación, desempeño, y decisiones para el futuro, para cada uno de los cargos y funciones. Este proceso se denomina ciclo de vida del adulto, y el sistema busca atraer, trabajar con y retener a los adultos que necesitamos, durante períodos de tiempo establecidos fija y previamente.

En este sentido, para clarificar estamos ante dos aspectos estrechamente vinculados pero que refieren a dos niveles distintos, por un lado; a nivel individual, el concepto de ciclo de vida, refiere a los diferentes caminos que cada adulto opta por seguir dentro de la institución, en uno o varios cargos o funciones.”

Política de Adultos MSU (2014), p.5

# ¿QUÉ ES EL SISTEMA DE GESTIÓN DE ADULTOS?

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS:

“La implementación de un sistema de gestión de los adultos con un enfoque de competencias, se fundamenta en la identificación de las competencias requeridas para el desempeño de cada uno de los cargos o funciones. Se toma la definición de competencia, planteada en el documento “Los adultos que necesitamos” en las Políticas Generales de la Región Interamericana. Una competencia es definida entonces, como una característica subyacente en el adulto, que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un desempeño superior en su cargo o función. Se identifican también dos tipos de competencias: Esenciales y Específicas.”

Política de Adultos MSU (2014), p.6-7

## FORMACIÓN PERMANENTE:

“La formación ofrecida a los adultos tiene por propósito brindarles los medios para contribuir eficazmente a la realización de la Misión del Movimiento Scout. Es por esto que debe ser adaptada a cada función y a la situación particular de cada responsable a partir de un análisis detallado de las necesidades de formación y la experiencia previa de la persona.”

Política de Adultos MSU (2014), p.8

Y dentro del concepto de formación permanente, se desarrolla la diferenciación entre formación básica y especializada:

“La Formación Básica es una respuesta directa a las necesidades de formación derivadas de las competencias esenciales y específicas asociadas con un determinado cargo o función. Promueve una formación adecuada para aquellos adultos que llevan adelante una tarea de educación directa con los niños, niñas adolescentes y jóvenes.”

“La Formación Especializada, se concibe como el conjunto de propuestas formativas que habilitan un aprendizaje permanente a lo largo del ciclo de vida del adulto. Se brindará con el fin de complementar y mantener actualizados los conocimientos y habilidades del adulto que desempeña un cargo o una función dentro del MSU. Es así que, también se enfoca en el desarrollo personal del adulto y puede complementarse con sus aspiraciones para desempeñar otro cargo o función en el futuro.”

Política de Adultos MSU (2014), p.8-9

Si no has tenido aún la oportunidad te invitamos a que leas el documento completo ya que este es la base del SGA, o, dicho de otra manera, el SGA existe para dar respuesta a lo que está estipulado en la política

**Los procesos que comprende el Sistema de Gestión de Adultos son: Captación, Formación, Acompañamiento y Seguimiento.**

# CICLO DE VIDA DEL ADULTO

Entendemos el Ciclo de Vida como el conjunto de acciones que se desarrollan a lo largo de un período de tiempo determinado mientras el voluntario genera acciones para la organización.

Estas acciones abarcan desde que el/la voluntario/a se es captado por la organización, pasando por su formación, hasta la propia tarea que se proponga realizar.

Dividimos el Ciclo de Vida en 3 grandes etapas, como se muestra a continuación:



Ilustración 1

# CICLO DE VIDA DEL ADULTO

El primer paso es, como ya advertimos, la Captación de voluntarios que quieran sumarse a alguno de los diferentes espacios que el Movimiento Scout del Uruguay ofrece (desde educar en un grupo scout, hasta participar como integrante de un área nacional). Para la siguiente explicación, tomaremos como ejemplo el ciclo de vida de un nuevo adulto voluntario que se acerca a cumplir la tarea de educador de rama, en un grupo scout dado.

1. Detección de la vacante: el consejo de grupo observa la necesidad de conseguir voluntarios para la unidad scout de su grupo. Por lo que será necesario comenzar acciones para conseguir nuevos adultos que apoyen la tarea.
2. Captación de voluntarios: una vez se ha establecido para que tareas necesitamos nuevos ingresos, se genera una pequeña descripción de la tarea, explicando cuales serían las actividades a realizar. Con esta información, se seleccionan lugares estratégicos en dónde generar la difusión de la campaña de Captación, podrían ser instituciones universitarias, por ejemplo.

3. Se concretan entrevistas para conocer a los nuevos voluntarios, para conocerlos y que ellos conozcan al resto del consejo de grupo. **Se genera el Compromiso o "Acuerdo Mutuo"**. En este momento, se plantean las posibilidades reales de participación del voluntario, las necesidades de grupo scout, y se deja en claro a que se compromete el adulto que se acerca al rol. Se establece también un tiempo de participación (que puede variar desde 3 meses, hasta 3 años, o más dependiendo de la tarea).

**Debemos dejar en claro no solo las horas de trabajo con los jóvenes en el grupo, sino también las horas de planificación, horas de formación, reuniones extra y otros espacios de participación** (por ejemplo espacios distritales de trabajo) en los que se necesite que el adulto participe. El acuerdo debe ser mutuo, tanto el voluntario como el adulto deben aceptar lo que el otro ofrece, de esta manera queda por medio de una constancia el Compromiso de el/la voluntario/a.

4. Antes que nada, el voluntario o voluntaria debe pasar por el proceso de INDUCCIÓN. La inducción es el proceso formativo primero que reciben todos los nuevos asociados al MSU.

# CICLO DE VIDA DEL ADULTO

Esta formación permitirá que el voluntario conozca cuales son los fundamentos básicos de la organización, sus derechos y obligaciones como asociado, y el rol del Movimiento Scout como organización educativa en el Uruguay.

Una vez transcurrida esta Inducción, comienza una autoevaluación sobre las competencias para diferenciar aquellas que tiene desarrolladas para llevar adelante la tarea, de aquellas que desconoce o debe continuar desarrollando.

Esto se debe basar en las fichas de roles que genera la organización, de esta manera la evaluación se convierte en un insumo objetivo desde dónde trabajar. Finalizada la autoevaluación, junto con el acompañante designado se revisarán las necesidades de formación que el nuevo voluntario presenta, con el fin de armar su propio Plan de Formación.

**El Plan de Formación es un compromiso que se genera entre el voluntario y su acompañante (y también con su equipo de trabajo) en el que se marcan los espacios de formación por lo que el adulto deberá transitar para desarrollar las competencias necesarias para su tarea. Este plan es personal para cada adulto, ya que no todos tendrán la necesidad de desarrollar la misma cantidad de competencias. Esto se basa en uno de los pilares de la Política de Adultos del MSU que es reconocer la formación que los adultos ya poseen, adquirida tanto dentro de la organización como fuera de ella.**

5. De este modo el voluntario participa de las instancias de formación acordadas con su acompañante, generando pequeñas autoevaluaciones, así como evaluaciones con su acompañante sobre su progreso. De esta manera podrán resolver si es necesario realizar ajustes al plan de formación acordado, o si por el contrario no hay que efectuar modificaciones.

# CICLO DE VIDA DEL ADULTO

6. Si bien se muestra en el cuadro (Ilustración 1) como pasos individuales, tanto la formación como el desempeño de tareas transcurren en forma paralela. El “desempeño de la tarea” es en otras palabras, cumplir con las tareas y objetivos personales acordadas en el Compromiso “Acuerdo Mutuo”, así como con las Acciones Concretas que se marcaron en el Plan Personal.

7. Al finalizar el tiempo acordado en el Acuerdo, se genera una evaluación sobre el desempeño de la tarea, teniendo en cuenta los compromisos generados, los espacios de formación transitados, y los comportamientos dentro del equipo de trabajo. Para ello se genera una evaluación de 180°. Esto implica que la evaluación se genera en conjunto con los compañeros de trabajo y el acompañante designado, partiendo de una autoevaluación.

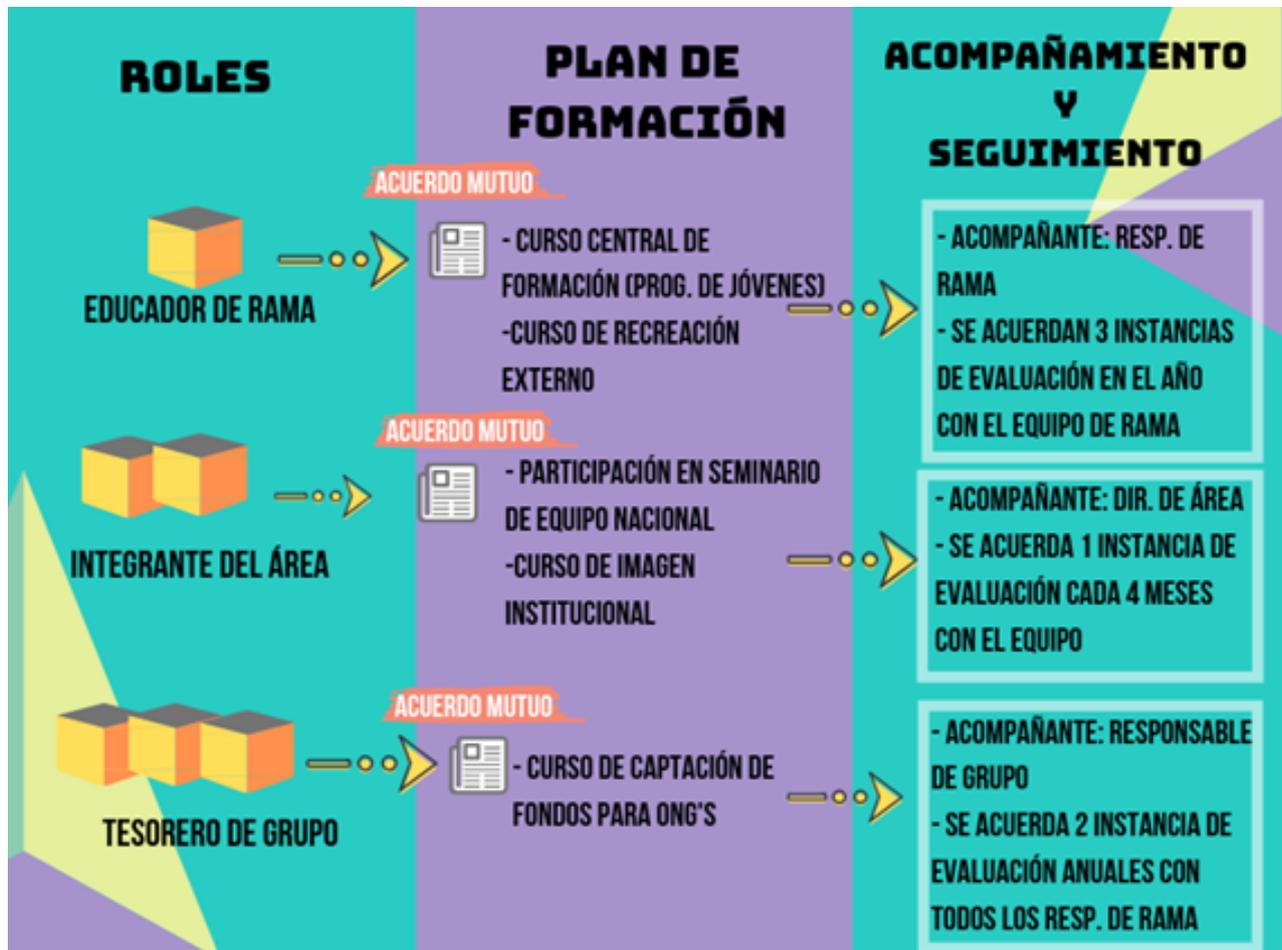
8. Una vez finalizado el ciclo, el voluntario es reconocido por su tarea, ya sea en una ceremonia en dónde se le entrega un reconocimiento o mediante una certificación de formación y de competencias adquiridas

Es importante marcar la culminación de un ciclo y reconocer las tareas que los voluntarios y voluntarias han realizado. Esto es parte de los procesos de retención de adultos, saber como cuidar de nuestros compañeros es parte del proceso organizacional que el MSU debe realizar.

9. Es entonces que se debe tomar una decisión, si continuar en la tarea con el mismo rol, o si modificar su participación. Puede que quiera asumir un rol diferente dentro del grupo scout, por lo que nuevamente comenzaría el Ciclo de vida (desde el paso 3); o puede que quiera permanecer en el rol que ya ocupa (de la misma manera se comienza un nuevo ciclo desde el paso 3).

Otra tercera opción sería que el adulto quiera participar en otro espacio que no sea el grupo scout, por ejemplo, a nivel distrital o a nivel nacional, por lo que debería primero pasar por una entrevista con las personas que correspondan para informarse sobre el rol y las necesidades que el espacio presenta. Por último, el voluntario podría decidir retirarse de las tareas voluntarias del MSU. *Aclaración: la evaluación final realizada por su acompañante y su equipo pueden influenciar en esta etapa*

# CICLO DE VIDA DEL ADULTO



Por cada rol que ocupemos dentro de la organización, se debe asumir un Ciclo de Vida nuevo. Esto implica que cada rol que tengamos nos invita a desarrollar “Acuerdos mutuos” diferentes, con acompañantes diferentes, a su vez serían Planes de Formación diferentes (porque dependen directamente del rol).

En cada documento de Acuerdo Mutuo se debe establecer no solo las instancias de formación, sino también las instancias de evaluación, quien actuará como acompañante

de ese adulto y el tiempo en el que se desarrollará el rol. De esta manera, como mencionamos anteriormente, las responsabilidades de cada uno de los involucrados quedarán asentadas en el documento.

Es importante mencionar cuales serán las tareas que lleve adelante el adulto, enumerando, si es necesario, las mismas para no dejar margen de error a quien evalúe luego al adulto en cuestión.

# FORMACIÓN DE ADULTOS

## “Estructura del Sistema de formación

Para que los principios anteriormente planteados se desarrollen y fomenten, así como los propósitos de esta política se materialicen, es necesario un Plan de Formación que de un cuerpo ordenado y coherente.

Será competencia del Área de Recursos Adultos, determinar la mejor estructura, considerando en su diseño e implementación el diagnóstico de situación del MSU en esta área particular, así como las necesidades y recursos vigentes (...) El Plan de Formación integrará los procesos de Formación Básica y Perfeccionamiento Continuo, estableciendo para cada cargo o función las necesidades de aprendizaje que deben ser provistas, así como las metodologías para el desarrollo de las competencias propias dentro del MSU.”

Política de Adultos MSU (2014), p.9-10

# FORMACIÓN DE ADULTOS

Para lograr cumplir este cometido, el sistema de formación debe cumplir los siguientes puntos:

“El Plan de Formación se guiará de acuerdo a los siguientes lineamientos:

**Diversificación de instancias de formación:** deberá incluir múltiples cursos, módulos, instancias de formación vivenciales en contacto con la naturaleza y otras experiencias educativas.

**Reconocimiento de formación previa del adulto:** validará siempre que se encuentren dentro del perfil y las competencias requeridas, las experiencias de formación previa del adulto.

**Articulación con sistemas educativos externos al Movimiento:** buscará generar redes y coordinaciones con otras instituciones educativas, con el fin de proveer una oferta variada de instancias de formación.

**Adaptación a la tarea:** generará propuestas que habiliten aprendizajes significativos, vinculando los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan los adultos con las situaciones a las que se enfrentan sus actividades educativas cotidianas.

**Descentralización territorial:** promoverá el desarrollo de instancias de formación a nivel local. Velará porque las propuestas de formación lleguen a todos los adultos en todo el territorio nacional, reconociendo las necesidades propias de la realidad de cada distrito o localidad.

**No gradualidad de las propuestas:** elaborará una propuesta que permita un recorrido de formación personalizado. En el sentido de que no existirá un único camino ascendente en grados, se apuntará un plan personal de formación.

**Integralidad del sujeto:** Contribuirá al desarrollo equilibrado de las diversas dimensiones de la persona. Por ello las diversas instancias de formación tendrán presente el objetivo de responder concretamente a las Áreas de Desarrollo: corporalidad, creatividad, carácter, espiritualidad, afectividad, sociabilidad.”

Política de Adultos MSU (2014), p.9-10

¿Cómo ponemos en práctica con acciones estos lineamientos?, entendemos que si bien pueden existir múltiples opciones para poder llevar propuestas de formación que cumplan con lo planteado, nosotros mencionaremos algunas para ilustrar el alcance que el SGA puede llegar a tener:

Utilización de herramientas informáticas para democratizar el alcance de ciertos espacios de aprendizaje, permite a su vez que el participante administre sus tiempos para cumplir con la carga horario necesaria para completar los tiempos de estudio necesarios.

# FORMACIÓN DE ADULTOS

El uso de la formación por competencias, que nos permite formar a los adultos en relación a las herramientas y comportamientos que necesitamos como organización que posean para desarrollar cada tarea en particular. La formación se presenta por roles (en un principio) y luego en forma de módulos que los interesados podrán ir cursando para adquirir a nivel teórico y práctico las diversas competencias. La adquisición de la competencia se finaliza al demostrar con sus actitudes (en el espacio dónde desarrolla su tarea) que posee dichas herramientas y comportamientos. Esto es definido tras una evaluación 180° (autoevaluación, evaluación de sus pares y de su responsable directo).

Las acciones interrelacionadas entre las áreas de Adultos, Programa de Jóvenes y Relacionamento Interinstitucional, serán vitales para tejer una red que sea capaz de dar respuesta a las necesidades de formación de los adultos del MSU que la propia organización no puede cubrir. Este es uno de los desafíos más grandes, no tanto por la oferta de cursos externos al MSU que podrían complementar la formación que tienen por ejemplo nuestros educadores,

sino que al ser ofertados por otras instituciones el desafío será coordinar los horarios para poder participar de los mismos.

Nuestra plataforma de información “Sherpa” será el sustento para el desarrollo de una base de datos que permita conocer realmente a los voluntarios y voluntarias del MSU. Gracias a esto podremos cargar información de cada uno de ellos, respecto a formación previa, experiencias de aprendizaje vividas y más. Esto ayudará a que los procesos de acompañamiento realizados por los responsables directos sean más acordes a las necesidades de cada uno. A su vez, los referentes de las instancias de formación del área de Adultos, podrán comprobar fácilmente la formación previa de cada sujeto para prever los recorridos de formación más recomendados para cada cursante, para esta tarea será entonces de vital importancia que cada adulto sea responsable de la información que brinda y que la misma esté actualizada.

# COMPETENCIAS

## ¿QUE SON?

Una competencia es la capacidad de alguien de realizar algo en particular. Para desarrollar una competencia se debe dar una conjunción de tres elementos:

La **habilidad** es la facilidad con la que se desarrolla una tarea.

El **conocimiento** es el saber que se tiene sobre algo en concreto

La **actitud** es la manera en la que el sujeto se enfrenta a un evento en particular.



# COMPETENCIAS

## ¿QUE SON?

Cuando hablamos de competencia, estamos refiriéndonos a la forma en la que un sujeto se posiciona frente a un problema, el saber teórico que posee sobre como solucionar dicho problema y la facilidad con la que lo soluciona.

Cuando veo la canilla rota, uso mi conocimiento teórico para analizar que ha sucedido, luego resueltamente junto los materiales necesarios y por último comienzo a reparar la canilla, haciendo uso de mi destreza en plomería.

En este pequeño ejemplo podemos observar que la falta de uno de estos elementos podría resultar en que la persona no sea competente para resolver el problema que se le presenta.

**Las competencias se pueden adquirir durante el desarrollo de una tarea, durante un espacio de formación, o ya poseerlas con anterioridad.**

¿Cuáles son las competencias que necesitamos desarrollar para las tareas dentro del MSU?

Cada rol dentro de la organización tiene asociadas ciertas competencias, así como niveles de dominio de las mismas. Si mi deseo es participar como educadora de una rama, no deberé desarrollar las mismas competencias que el tesorero del grupo, y para ser responsable deberé tener algunas competencias que ya poseía como educador, pero en un nivel de dominio más alto.

Para determinar estas competencias, hemos desarrollado un estudio basado en las tareas que cumple cada rol dentro de la organización, y analizar que habilidades, conocimientos y actitudes necesitaría poseer un voluntario o voluntaria para desempeñar su objetivo de la mejor manera posible. De esta manera se generaron dos documentos: El Manual de Perfiles de Cargos del MSU y el Diccionario de competencias del MSU.

# COMPETENCIAS ¿QUE SON?

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



Define todas las competencias reconocidas por el MSU, que corresponden al menos a un rol de la organización



Posee una descripción clara de los niveles de dominio para cada competencia. Cada competencia tiene 3 niveles de dominio



También se tienen los *comportamientos observables* que servirán luego para las evaluaciones

## MANUAL DE PERFILES DE CARGOS



Es un documento que posee la descripción de todos los roles detectados en la organización



Se aclaran las tareas y las funciones que atañe a cada rol, así como de quien depende y quienes dependen de dicho rol



Cada rol tiene un listado de competencias necesarias para el desempeño de las tareas con su nivel de dominio establecido

Estos dos documentos están en constante revisión, dado que los roles de la organización son variables, ya que deben adaptarse a las necesidades de nuestro Movimiento.

### ¿Cómo se define una Competencia?

Como decíamos, las competencias están definidas tras realizar un estudio de observación en cuanto a los comportamientos, conocimientos y habilidades que los sujetos deben desarrollar para cumplir sus tareas. Diferenciamos dos tipos de competencias: Las esenciales que son las que se definen en la Política de Adultos y las específicas.

# COMPETENCIAS

## ¿QUE SON?

### ¿Qué es una competencia esencial?

"Se definen como competencias esenciales aquellas que soportan la Misión del MSU, y que cumplen con las siguientes características: son comunes a todos los adultos dentro de la organización, independientemente del cargo o función que desarrollen (colectivas e institucionalizadas); en su conjunto, son identificadas como propias de la organización por todos las demás personas, difícilmente imitable por otras organizaciones que persiguen fines similares o comunes (Inimitables); proporcionan una ventaja duradera al fundamentarse en lo que ofrece la organización, en su modo de hacer las cosas (duraderas)."

Política de Adultos MSU (2014), p.7

Nuestra organización adoptó las competencias esenciales que se mencionan en la Política Interamericana de adultos "Los Adultos que necesitamos", estas son:

**Adaptabilidad al cambio:** Es la capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y actitudes en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.

**Aprendizaje y desarrollo personal:** Es la capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales.

**Compromiso:** Es la capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento Scout, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.

**Conciencia organizacional:** Es la capacidad para comprender el funcionamiento, estructura y cultura de la organización, e interpretar y prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones la afectarán, así como a los individuos y grupos dentro de la misma.

**Planeamiento estratégico:** Es la capacidad para establecer objetivos y planes estratégicos, con una visión a largo plazo, como resultado del análisis de escenarios futuros, tendencias generales, y la integración de conocimientos y experiencias de la organización.

**Relaciones Interpersonales:** Es la capacidad para ser empático, solidario y sensible hacia los demás; respetar ideas, creencias o prácticas y convivir e interactuar armoniosamente por medio del diálogo.

**Trabajo en equipo:** Es la capacidad para trabajar de manera efectiva con los demás, dentro y fuera de las líneas formales de autoridad, para lograr los objetivos organizacionales

Política Interamericana de Adultos en el Movimiento Scout (2013), p. 11

# COMPETENCIAS

## ¿QUE SON?

Tanto las competencias esenciales como las específicas están divididas en 3 niveles de dominio, que es evaluado con comportamientos observables. Veamos un ejemplo.

### Trabajo en equipo

#### Descripción

Es la capacidad para trabajar de manera efectiva con los demás, dentro y fuera de las líneas formales de autoridad, para lograr los objetivos organizacionales

Esta parte explica de que competencia se trata y su definición

Los niveles refieren al nivel de dominio, cada competencia posee 3 niveles, siendo el nivel UNO el más básico y el TRES más experto

Los comportamientos observables son las pautas de evaluación que tendremos para saber si un voluntario posee la competencia o no

Nivel 1	<i>Posee la capacidad de compartir información y trabajar de manera conjunta con el equipo. Ayudando a los nuevos compañeros a integrarse al equipo</i>
	<b>Comportamientos observables:</b>
	Busca integrar a sus compañeros de equipo, escuchándolos y preguntando por sus opiniones
	Genera informes correctos que describen a sus compañeros cuales han sido sus actividades, dando espacio a preguntas y respondiendo las dudas
	Trabaja con otros, entendiendo la importancia de delegar y compartir las tareas
Nivel 2	<i>Posee la capacidad de integrar los diversos estilos y habilidades que se presentan en un equipo para optimizar el desempeño y aumentar el entusiasmo. Impulsa con sus acciones que el equipo se centre en los objetivos planteados</i>
	<b>Comportamientos observables:</b>
	Asume el liderazgo en forma natural, independiente de su posición, generando un clima de trabajo que propicia la cooperación.
	Contribuye con la construcción de una visión compartida entre los miembros del equipo, apostando a destacar las habilidades de cada uno de los miembros que lo componen
	Estimula al equipo en forma positiva, está abierto al diálogo entendiendo que las devoluciones constructivas son importantes para el crecimiento personal
Nivel 3	<i>Posee la capacidad de alentar y fomentar el espíritu de equipo, actuando como referente en el manejo de equipos de trabajo en su área.</i>
	<b>Comportamientos observables:</b>
	Evalúa las debilidades y fortalezas del equipo, y prevé como estos parámetros podrían intervenir a la hora de alcanzar ciertas metas, por lo que propone planes de acción que potencien las habilidades de su equipo
	Evalúa objetivamente su propia participación y contribución en los resultados del equipo, con el fin de apuntar a la mejora continua
	Asesora a sus compañeros sobre las tareas a realizar. Delega tareas y ordena el trabajo, buscando no acaparar responsabilidades, sino generando un clima de trabajo cooperativo.

# COMPETENCIAS ¿QUE SON?

Cada una de las competencias detectadas para los roles de la organización poseen esta estructura. Los comportamientos observables aparecen entonces con un doble rol, por un lado ser las pautas para la evaluación de si el voluntario que está desarrollando un rol posee la competencia y en que nivel de dominio, así como por otro lado, sirven de directriz a la hora de diseñar los espacios de aprendizaje para adultos.

# LINEAMIENTOS PLANES DE FORMACIÓN

Conforme vamos enlazando los temas que venimos trabajando entendemos que el SGA es una gran máquina dónde todas las piezas deben funcionar sincronizadas para lograr que la maquinaria marche.

La primera pregunta que puede saltar a la cabeza de muchos es: ¿cómo generará la organización sus nuevos planes de formación?

Teniendo como base de partida los esquemas de perfiles de cargo, en dónde no solo se observan todas las competencias que debe poseer el voluntario para poder desarrollar un rol en particular, sino también los comportamientos observables mediante los cuales se le evaluará, es ahora cuestión de que **el equipo del área de Adultos** diseñe los espacios (módulos, talleres, charlas, debates, etc.) por los cuales podrán transitar los jóvenes adultos y adultos de la institución para desarrollar las competencias necesarias para su rol.

## **¿Quién definirá que nivel de competencia tiene un sujeto, previo a la instancia de formación?**

Como mencionamos anteriormente, el Acompañante es el responsable de asesorar al voluntario en su Ciclo de Vida, este acompañante contará con apoyo de las áreas nacionales, siempre que lo necesite. Recordamos también que la evaluación se podrá hacer en conjunto (evaluación 180°) para tener más apoyo a la hora de definir qué nivel de dominio se posee en cada competencia.

Al utilizar como matriz de evaluación los comportamientos observables, no solo se gana objetividad sobre lo que se debe evaluar, sino que además se tiene un buen marco de referencia para evaluar al voluntario cuando este se ha formado fuera de la organización.

# ESQUEMA GENERAL DE FORMACIÓN

El esquema general de formación nos ilustra, sobre aquellos espacios de formación que la organización deberá brindar para que sus voluntarios y voluntarias lleven adelante las tareas asignadas. En paralelo al esquema de formación podrán

existir diversos espacios de aprendizaje que complementen y aporten a los procesos de formación, sin embargo, estos no se detallan ya que son tan amplios como posibilidades brinde el contexto en el que se de el ciclo de vida del adulto.



# ESQUEMA GENERAL DE FORMACIÓN

Dentro del Esquema, y como ya observamos al analizar el Ciclo de Vida del Adulto, la primera instancia de formación a la que se enfrenta el voluntario al ingresar a la organización es la **inducción**. Esta formación tiene como objetivo brindar al nuevo asociado toda la información que necesita sobre la organización a la que está ingresando (historia, objetivos, impacto social), así como lo relativo a sus derechos y obligaciones como joven adulto o adulto de la organización.

Siguiendo el orden que vimos del Ciclo de Vida, una vez que se genera el Plan Personal, el adulto está en condiciones de pasar por la **Formación Central**, esta formación poseerá contenidos generales sobre el Método Scout, los principios que rigen a la organización y los reglamentos institucionales que sean pertinentes; y luego unos contenidos específicos para quienes decidan tomar roles de educador, o contenido más orientado a la gestión y desarrollo institucional en caso de tomar un rol como miembro del equipo de un área nacional. Esta formación será la base para luego ir

profundizando en las competencias que el voluntario o la voluntaria desee desarrollar (acorde con su Plan Personal).

Cuando ya se ha obtenido la formación central, es tiempo de desarrollar **herramientas específicas** para el rol que hayamos acordado cumplir. Es por eso que se presentarán espacios de formación que pueden ser presentados como contenidos específicos para el desarrollo de competencias para ciertos roles, o contenidos modulares para el desarrollo específico de ciertas competencias. Para ejemplificar, estamos diciendo que podremos encontrarnos con un curso que sea específico para el rol de formador, o cursos cortos de gestión de proyectos, o manejo de herramientas financieras; el primero estaría apuntado al desarrollo del conjunto de competencias que se describen en el perfil de rol del formador, mientras que los segundos son espacios específicos para desarrollar competencias que podrán ser transversales a varios roles del MSU.

# ESQUEMA GENERAL DE FORMACIÓN

En paralelo a estos dos procesos de formación (formación central y formación especializada), se encuentran otros espacios de aprendizaje/formación que, sin ser cursos brindados por la organización, ofrecen formación a los adultos y adultas de la organización.

Ejemplo de esto pueden ser reuniones de consejo de grupo, asistir a espacios de gobernanza nacional, lectura de libros o documentos, asistencia a charlas o simposios, etc. Estos espacios de aprendizaje por los que el voluntario deberá transitar para desarrollar sus competencias deberán estar detallados en el plan personal que se encuentra en la ficha de **Acuerdo Mutuo**

# ACOMPañAMIENTO DE ADULTOS

Cuando hablamos de acompañamiento no solo nos referimos a las instancias puntuales de evaluación que se marcan en el plan personal del voluntario o voluntaria. Nos referimos a todos los procesos de seguimiento, de consulta, de consejo, de asistencia y asesoría. El acompañante es consejero y es refugio para las dudas e interrogantes del adulto que está cursando su Ciclo de Vida. Por esto debemos prestar particular atención no solo a tener a los adultos formados para cumplir dicho rol, sino también a como organización de brindarle las herramientas necesarias para que pueda cumplir con su tarea.

Tal vez una de las primeras cuestiones más importantes es la cercanía que debe tener el acompañante con el voluntario, no hablamos aquí de vínculos fraternos, sino de cercanía en a la hora de desarrollar la tarea. Es necesario que el acompañante y el adulto o adulta compartan espacios y tiempo de trabajo, con el fin de que el primero pueda ver en el “día a día” como se desenvuelve en diversos ámbitos el voluntario.

Para poder evaluar, deberá tener en cuenta los comportamientos observables asociados a las competencias que el adulto debe mostrar para el desempeño de su rol. Será importante no esperar a las instancias de evaluación para ir conversando con el adulto sobre ciertas correcciones o cambios que deba adoptar en sus acciones o en cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos y/o herramientas; se debe aprovechar cada instancia compartida para acompañar al voluntario y ayudarlo en su desarrollo.

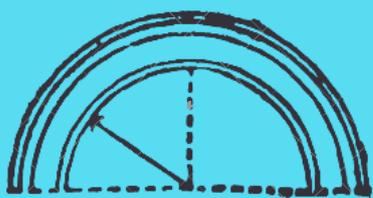
## **Evaluación 180°**

La evaluación 180 grados se presenta como una herramienta que permite obtener más de un punto de vista a la hora de generar instancias de revisión. Para lograr generar este tipo de evaluación se deberá involucrar no solo al voluntario y a su acompañante, sino también a los compañeros de equipo junto con quienes desarrolla sus tareas.

# ACOMPañAMIENTO DE ADULTOS

SGA - MSU

## ¿Cómo realizar evaluación 180°?



1.) REALIZAR LA INSTANCIA DE EVALUACIÓN CON TODO EL EQUIPO Y EL ACOMPAÑANTE

2.) UTILIZAR LA FICHA DE PLAN PERSONAL PARA REVISAR LOS COMPROMISOS REALIZADOS PREVIAMENTE



3.) UTILIZAR COMO REFERENCIA LOS COMP. OBSERVABLES A LA HORA DE HACER COMENTARIOS

4.) REDACTAR TODAS LAS CONCLUSIONES PARA TENER COMO FUTURAS REFERENCIAS



Es importante que todo lo conversado en la evaluación (acciones a implementar, actitudes a mejorar, así como los logros obtenidos) queden escritos en la ficha de plan

personal del voluntario, dado que todos esos datos serán luego insumos para la etapa de **toma de decisiones para el futuro**, como se mencionaba anteriormente.

# RENOVACIÓN PERMANENTE

La premisa del SGA es que debe ser un sistema que se adapte a las necesidades de los y las adultos y adultas del Movimiento Scout del Uruguay. Es por esto que el sistema en sí deberá estar en constante revisión, y si bien las directrices marcadas por la política de adultos marcan el camino en forma clara, las maneras en las que se lleven adelante ciertos procesos pueden irse alterando con el fin de adaptar la propuesta a la realidad que el MSU y sus asociados presente.

